

## 「自主的近代化と強靱な財務体質」・①

### 1. 「ヒマな波動」

右掲は齋藤一人さんの著書にあった「ヒマな波動」と題したもので、目に見える物を3つ上げています。まず、「在庫」ですが、これは仕入れた物ですから資金が寝ている事になります。「80:20の法則」が有名ですが、売上の80%は20%の商品でもたらされていると言っても過言ではない程に「売れない商品」が多いのです。在庫回転率とかムーブメントという言葉がありますが、売れない80%の商品に問題があるのです。あるお店ですが、売れない商品をネット販売に出展したら売れたという事例がありますが、このように在庫をお金に換える事が重要です。

**ヒマな波動**  
・倉庫に埋もれた在庫の山  
・遊んでいる社員  
・広々とした場所

by 齋藤一人

しかしながら、在庫処分すると決算時に利益が出なくなると言って大事に眠らせる方がいらっしゃるのです。確かに、赤字決算になると融資など対外的に支障が出る可能性があります。資金を眠らせている事には相違ないのです。ある会社では、リピート品の注文に対して価格合わせで大量に仕入れて在庫が膨らんでいる状況で「資金繰り」が苦しいとあくせくしている状況があり、その原因を突き詰めずにいたのです。確かに、リピート品なので必ず売れるであろうという予測が成り立ちますが、その反面、いつ設計変更で死蔵品化する分からないリスクを抱えているのです。こんなリスクのある在庫が増えると資金繰りも大変になるし、保管場所の問題も出て来るのです。この為、リピート品の仕入基準を決める事が大切なのです。販売の粗利率にもよりますが、調達のリードタイムに応じて最短化しておく事が最重要課題になるのです。

次の「遊んでいる社員」という事ですが、多くの中小零細企業では社長も何かしらの業務を遂行しているのですが、この社長が遊んでいるか否かが大きく経営に影響します。本気で業務に取り組んでいる姿を見せれば、その姿を見て社員は素直になれるのですが、少しでも取組に甘い面が露呈すると社員の心に空洞ができるのも事実なのです。社員の姿よりも、まず、自らの姿をチェックせよという事になります。

3つ目の「広々とした場所」も問題です。高級車販売店のショールームは広々としている事が多いのですが、1台を販売して得る利益、1台の車検や点検で得る利益が高いから可能なのです。ステータスという言葉がありますが、高級品を売る場合は客層に応じた設備が必要になるのです。これは、時計や宝石も同じなのです。高級品の販売には、普通の所得の方が入店する際に躊躇うような豪華な設備が必要なのです。

### 2. お店のつぶれないカラクリ

齋藤一人さんの「ヒマな波動」に照らして街のお店の状況を見てみると面白い事が発見できます。例えば、たばこ屋は店を開けていても店員もいないし客も見かけないのですが、つぶれずにお店を続けています。この「つぶれないカラクリ」は、たばこ販売は許認可事業なので他社の参入をブロックして、たばこ自販機設置で商売できるというカラクリがあるのです。写真屋も学校の行事に参加して卒業アルバムの制作を引き受けて収益を得ているというカラクリがあるのです。

また、事業が繁栄していた時に不動産投資して賃貸住宅や駐車場などを経営しており、その収入が安定して得られているというカラクリもあるのです。仮に、本業のお店で赤字でも不動産収入があると合算して節税にもなる訳なのです。これでは、お店経営を本気で頑張ろうとする訳がないのです。街の商店街がシャッター通り化していますが、不動産収入や株や金利などの手数料収入があって店を閉めてもやっつけられるというカラクリなのです。皆がカラクリがあるとは限らないでしょうが、儲かっている時にカラクリを考えておく必要があるのです。

### 3. 見えない要因

しかしながら、一般的には不動産収入も特定の収入源もないので、まず、「つぶれない」ように考える事が第一要因となります。「つぶれる」という事は単純には借りた金を返せない、あるいは買掛金や給与が支払えなくなるという事です。つまり、資金がショートしてしまう事なのですが、資金が詰まってしまふ要素は沢山あります。右掲は、資金ショートを起こす要因を列挙したものです。

いろんな見えない要因がある訳ですが、経営は「人・物・金」と言いますが、「人」に関して言えば、手間がかからない商売で生産性を高める事が大きな要素です。簡単に言えば、薄利多売でも商社のように1件当りの取扱高が大きいとその収益はそれなりに大きくなり生産性が良いのです。ところが、ルート販売と言われる形態では消耗品を中心に配達営業になっており、極端には営業員でなくても可能なのです。実際に、女性パートが配達に行くようになったら気に入られて他社の分まで売れるようになったという実話があります。つまり、人件費が下がって、その上業績がアップするという生産性向上があったのです。

「物」に関しては、自社の競争要因を作ることが大切です。実際に、「一番商品」は何かという問いに「何でも揃うこと」と応える便利屋的な発想の返事が返って来るケースがあるのです。「何でも」という総合主義は自動車や家電の世界でも行き詰ったように、自社の得意分野を再構築する事が重要なのです。得意分野を再構築と言っても難しいのですが、ある工具商では、戦術的に消耗品で定期的にコンタクトをとる為に切削工具に絞って「にぎり」という手法でコストダウンして他社との競争優位を築き、戦略として切削工具を使う機械の販売やメンテを狙う事にしたのですが、後継者や求人難で廃業する他社が出たのでお客様を増やして、機械やメンテという手間のかからない高額ビジネスを増やす事ができたのです。

「金」という点では、支払利息の構図に着目する必要があります。損益計算書で仕入額が推測できますが、全部を借入金で支払った利息よりも更に支払利息が大きい場合があります。この要因は、自転車操業も究極になって受取手形を割引に出して決済している事を物語っているのです。この状態になる要因は「放漫経営」という言葉がぴったりで、資金繰りを改善する方策が打てていないのです。手形割引は麻薬と言いますが、それを見抜く事が大切です。

- ・売掛金の回収ができない
- ・死蔵在庫が膨らむ
- ・設備がうまく稼働しない
- ・お客様の倒産
- ・**放漫経営で借金が増える**
- ・**手間(人件費)がかかる**
- ・売掛サイトよりも買掛サイトが短い
- ・**利払いが多い**
- ・薄利の構図で行き詰る
- etc

### 4. 多角化のリスク

適材適所という言葉がありますが、中小零細企業では選べないという現実があります。例えば、営業が得意という方を採用しても自社の営業スタイルにハマるかと言えば、必ずしもそうではないのです。ある商品の売り方に精通していても別の商品は全くダメというのが現実なのです。従って、事業の幅を拓けようと商品を仕入れたり、極端にはビジネス・モデルを購入してFCになっても上手く行かないケースが多いのです。

商品の幅を拓げるだけでも難しいのに、エリアを拡大する営業所戦術はさらに難しいのです。新規営業所を開設する際に、既存の大手顧客がありベース売上が築けていると成功しやすいのですが、ベースが確保できない状況では営業所を出しても小さなビジネスに引っ張られて「地の利」を活かす新規開拓が出来ないで失敗に終わり易いのです。ある時に集中投資して人材も含めて競争優位を狙う事が大切です。「投資」ですからリスクが付き物なので、余裕がある時が最適なのです。税金対策にもなるのでチャンスを活かす投資を考えたいものです。